

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan visi, misi, standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi (Torkamani, 2012; 3289).

Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan analisa kinerja untuk mengetahui harapan pimpinan organisasi dalam pelaksanaan. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan melakukan evaluasi, selanjutnya dibandingkan dengan target pekerjaan, kemudian mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian, dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja. Proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi (Simon, 2012; 218)

Perkembangan teknologi yang terjadi dewasa ini terlihat demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini didorong akan kebutuhan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga menyebabkan persaingan bisnis berubah dari persaingan yang sifatnya teknologi menjadi persaingan informasi. Dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan maka organisasi akan memperoleh data yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk digunakan dalam pengambilan suatu keputusan (Samsudin, 2010; 302).

Salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi adalah bahwa kinerja organisasi dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi organisasi. Pengukuran kinerja organisasi yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan, sehingga dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu organisasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan (Sampurno, 2010; 248).

Pada saat ini, hampir seluruh organisasi di dunia berusaha membangun nilai yang berbeda dan berkelanjutan dengan cara meningkatkan asset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*), seperti sumber daya manusia, teknologi, sumber daya organisasi. Hal ini didasari pemahaman bahwa *intangible asset* ternyata mampu menghasilkan nilai tambah bagi organisasi sebesar 75%, sedangkan rata-rata *tangible asset* hanya mampu merepresentasikan kurang dari 25% nilai pasarnya. *Intangible asset* dapat memberikan keuntungan dan nilai jangka panjang untuk organisasi maupun kontribusi pada negara (Wibisono, 2011; 130).

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, organisasi dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Rahab, 2011;112).

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh organisasi adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan organisasi saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja, sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya organisasi menggunakan pendekatan keuangan saja. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan keuangan tersebut mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak melibatkan peran karyawan, berorientasi jangka pendek dan hanya memperhitungkan aset yang terlihat. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan organisasi yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual sumber daya manusia. Penggunaan *Balanced Scorecard* diharapkan mengurangi kelemahan-kelemahan metode pengukuran yang sudah ada melalui pengukuran pada masing-masing perspektif (Pyzdek, 2002; 33).

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan organisasi sehingga tidak menekankan pada pencapaian

tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam organisasi. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul "Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada BBKPM Surakarta".

1.2. Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu organisasi, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja organisasi kita akan mengetahui apakah tujuan atau target organisasi dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja organisasi umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan. Untuk itu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja organisasi layak untuk digunakan mengingat bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek non keuangan. Bagaimana kinerja BBKPM Surakarta diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja BBKPM Surakarta dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah :

1. Bagi organisasi sebagai bahan evaluasi bagi manajemen BBKPM Surakarta untuk menilai kinerja organisasi.
2. Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja organisasi secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada BBKPM Surakarta.
3. Memberikan nilai tambah bagi manajemen organisasi jika pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.
4. Bagi karyawan BBKPM Surakarta dapat memahami dan melaksanakan strategi organisasi.
5. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan, berisi pengantar menuju penelitian yang berisi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : Tinjauan Pustaka, berisi tentang Landasan Teori yang dipergunakan untuk memberikan pertanggungjawaban mengenai dasar teoritik yang dijadikan pusat penelitian yang dilakukan. Selain itu juga terdapat Kerangka Pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian, berisi tentang Variabel Penelitian dan Definisi Operasional, Penentuan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data dan Metode Analisis.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan, berisi mengenai gambaran umum organisasi, dan analisis data, baik data finansial maupun data nonfinansial, serta pembahasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB V : Penutup, berisi tentang simpulan dan saran dari hasil analisis data pada BBKPM Surakarta.